

四万十市下水道事業経営戦略【概要版】

令和2年3月

第1章 経営戦略策定の趣旨と位置づけ

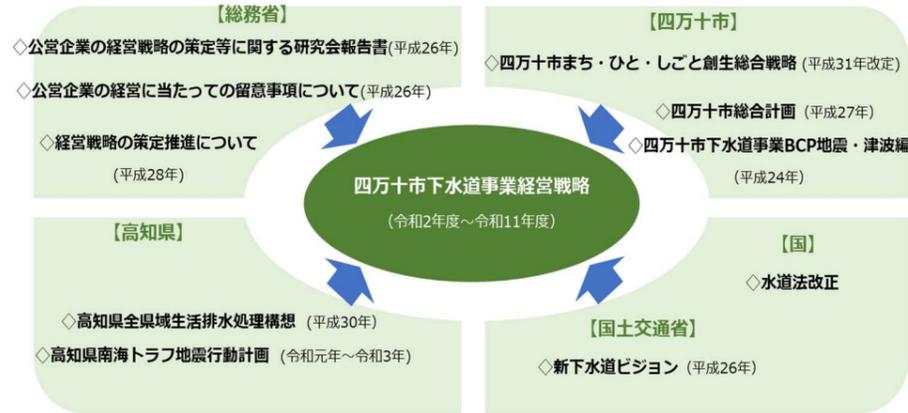
（経営戦略策定の趣旨）

本市の公共下水道事業を取り巻く環境は大きく変化しています。人口減少等を背景とした下水道使用料収入の減少が避けられない中、今後、下水道施設及び管渠の老朽化が進んでいきます。こうした施設や管渠は近い将来、順次更新が必要な時期が到来することに加え、南海トラフ巨大地震等の大規模災害に備えた耐震化等への対策のために、今後多大な費用が必要となることが想定され、本市を取り巻く環境はより一層厳しくなることが見込まれます。また、より適切な資産管理、経営状況の把握を行うために、令和2年度からは公共下水道事業、農業集落排水事業ともに地方公営企業法を適用し、複式簿記による経営を行います。

このような状況に対応し、下水道施設や管渠の計画的な整備及び更新を進め、施設や管渠の健全性を維持していくためには、組織や事務事業の効率化、施設管理の見直しなど、経営基盤強化のための取り組みを一層推進するとともに、投資費用の合理化を踏まえ、「投資試算」と「財源試算」を均衡させた収支計画を策定し、中長期的な視野で事業経営に取り組んでいくことが重要です。

こうした状況を踏まえ、本市の下水道事業の経営を見つめ直し、理想像として掲げている「安心・安全な下水道サービスの提供と、安定した生活環境を未来へつなぐ」の実現に向けて、中長期的な経営の基本計画である「四万十市下水道事業経営戦略」を策定しました。

計画期間は令和2年度から令和11年度までの10年間で



図表1 四万十市下水道事業経営戦略の位置付け

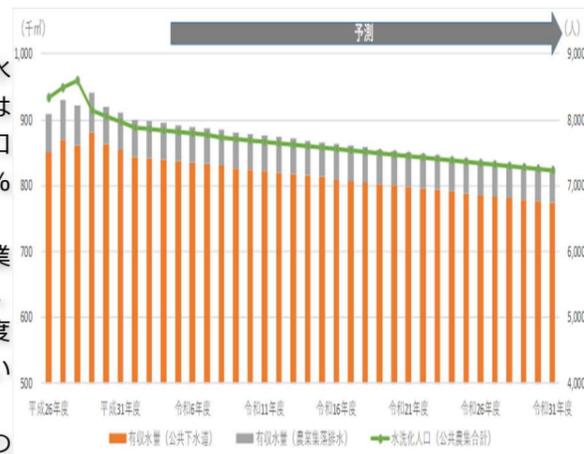
第2章 下水道事業の現状と課題

（人口減少と水需要の動向）

本市の行政区域内人口減少に伴い公共下水道事業における水洗化人口は、平成26年度の8,812人から平成30年度には8,214人と6.8%減少、農業集落排水事業における水洗化人口は、平成26年度の734人から平成30年度には641人と12.7%減少しています。

一方で水洗化率については公共下水道事業、農業集落排水事業ともに平成26年度から平成30年度にかけて上昇しています。そのため、有収水量は、水洗化率の上昇に伴い、平成26年度の909千㎡から平成30年度には920千㎡と1.2%増加しています。

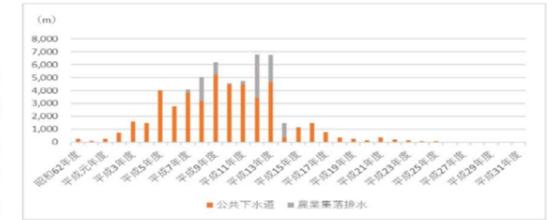
ただし、今後は節水意識の向上及び省エネ・節水機器の普及の影響や水洗化人口の減少に伴い、有収水量が減少することが見込まれます。



図表2 水洗化人口と有収水量の見直し

（更新需要の増加）

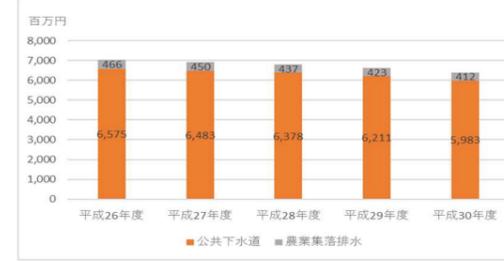
平成30年度末時点での四万十市内の管渠延長は55kmです。本市の下水道事業は平成8年から供用開始しているため、法定耐用年数（50年）に達する管渠はありませんが、今後の更新投資を見越して計画的に長寿命化対策を進める必要があります。なお、管渠の耐震状況は、平成30年度末時点で基幹管渠耐震適合率が87.1%、管渠全体耐震適合率が50.4%となっています。



図表3 管渠の年度別布設延長

（企業債残高の推移）

企業債残高は、平成26年度から平成30年度までの間で、約6.5億円減少（約70.4億円から約63.9億円に減少）しています。



図表4 企業債残高



中央下水道管理センター

（他団体と比較した経営状況）

● 公共下水道

『財務の状況』を示す指標は、いずれも類似団体平均を下回っており、特に「経常収支比率」、「経費回収率」が低い状況にあるため、早急に改善を進める必要があります。
『施設の状況』を示す指標は、「管渠改善率」を除き、類似団体平均を上回っています。
本市の場合、供用開始が比較的最近であることから、現状では更新投資の必要性はそこまで高くありませんが、今後、管渠の老朽化が進むにつれ、更新投資の必要性が高まっていくことが想定されます。



図表5 経営指標の類似団体比較（レーダーチャート）

（四万十市：平成30年度決算、類似団体平均：平成29年度決算）

経営指標	四万十市（公共）	類似団体平均	数値の見方
経常収支比率	68.6	109.5	▲
資金残高対事業規模比率	0.0	173.9	▲
企業債残高対事業規模比率	883.4	531.9	▼
経費回収率	62.4	91.0	▲
施設利用率	65.0	51.4	▲
有収率	94.5	84.9	▲
水洗化率	92.0	85.9	▲
管渠改善率	0.0	1.3	▲

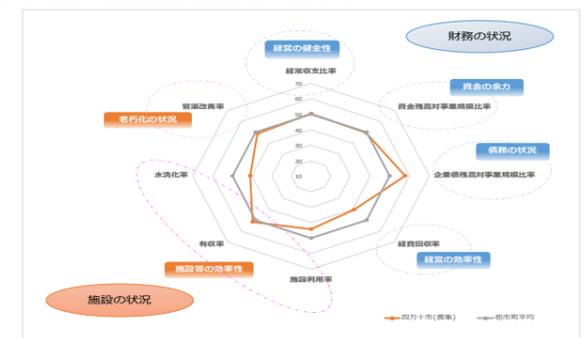
（▲：数値が高い方が良好、▼：数値が低い方が良好、緑は類似団体より悪化している指標）

※類似団体比較の対象として、総務省「経営比較分析表」における類似団体区分Cb1～Cb3（処理区域内人口3万未満かつ処理区域内人口密度50人/ha以上75人/ha未満）の法適用9団体の平均値としています。

図表6 経営指標の類似団体比較（実績値）

● 農業集落排水

『財務の状況』を示す指標では、「経常収支比率」は類似団体平均を上回っていますが、多額の他会計繰入金収入の影響であり、今後当該金額が減少した場合、比率が悪化する可能性があります。「経費回収率」は類似団体平均より低い状況にあり、早急に改善を進める必要があります。
『施設の状況』を示す指標では、「施設利用率」、「水洗化率」が類似団体平均を下回っています。
本市の場合、供用開始が比較的最近であることから、現状では更新投資の必要性はそこまで高くありませんが、今後、管渠の老朽化が進むにつれ、更新投資の必要性が高まっていくことが想定されます。



図表7 経営指標の類似団体比較（レーダーチャート）

（四万十市：平成30年度決算、類似団体平均：平成29年度決算）

経営指標	四万十市（農集）	類似団体平均	数値の見方
経常収支比率	103.3	102.8	▲
資金残高対事業規模比率	0.0	65.1	▲
企業債残高対事業規模比率	0.0	1573.3	▼
経費回収率	40.3	68.9	▲
施設利用率	44.9	54.1	▲
有収率	92.5	90.2	▲
水洗化率	78.6	87.6	▲
管渠改善率	0.0	0.0	▲

（▲：数値が高い方が良好、▼：数値が低い方が良好、緑は類似団体より悪化している指標）

※類似団体比較の対象として、総務省「経営比較分析表」における類似団体区分F2（供用開始後年数15年以上）の法適用84団体の平均値としています。

図表8 経営指標の類似団体比較（実績値）

第3章 経営の基本理念と基本方針

基本理念

安心・安全な下水道サービスの提供と、安定した生活環境を未来へつなぐ

基本方針

基本理念を実現するために、四万十市では総務省通知「公営企業の経営に当たっての留意事項について」を踏まえた「四万十市下水道事業経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組んでいきます。

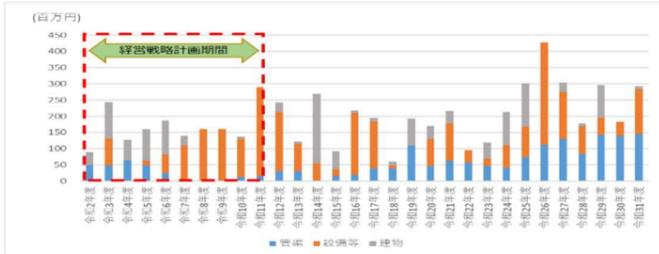
第4章 下水道事業の効率化・健全化への取り組み

(投資計画)

(令和11年度までの重要な投資目標)

- 基幹管渠耐震適合率は95%とする(公共・農集全体)。
- 八反原排水ポンプ場及び右山排水ポンプ場の耐震化を行う。
- 水洗化率は、公共下水道95%以上、農集集落排水85%以上とする。

<公共下水道>



図表9 公共下水道事業の今後の投資予定額

<農業集落排水>



図表10 農業集落排水事業の今後の投資予定額

(財政計画)

(令和11年度までの重要な財政目標)

<公共下水道>

- 経常収支比率100%以上とする。
- 企業債残高を40億円以下とする。

<公共下水道>

平成30年度の経常収支比率は、68.6%と類似団体平均を下回っています。そのため、一般会計の負担のあり方や、使用料の水準を見直すとともに、今後も費用削減や更新投資の見直しなどを行うことで、経常収支比率100%を目指します。

また、収入に比して企業債残高が高いため、一定の投資は実施しつつも、企業債負担を将来へ先送りにしないように、投資財源の見直しを行うことで、企業債残高を40億円以下にすることを目標とします。

<農業集落排水>

- 経常収支比率74%とする。
- 企業債残高を2億5千万円以下とする。

<農業集落排水>

平成30年度の経常収支比率は、103.3%と類似団体平均を上回っていますが、これは他会計繰入金が多額に計上されているためです。令和元年度以降は他会計繰入金を適正水準へ見直す予定であり、その場合は経常収支比率が悪化する見込みです。今後は費用削減や更新投資の見直しなどを行うことで、経常収支比率74%を目指します。

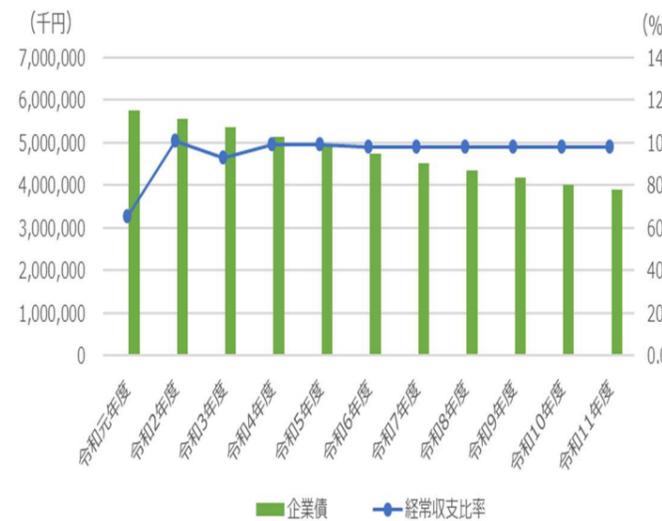
また、現状では一般会計が企業債を全額負担しているものの、収入に比して企業債残高が高いため、一定の投資は実施しつつも、企業債負担を将来へ先送りにしないように、投資財源の見直しを行うことで、企業債残高を2億5千万円以下にすることを目標とします。

第5章 投資・財政計画

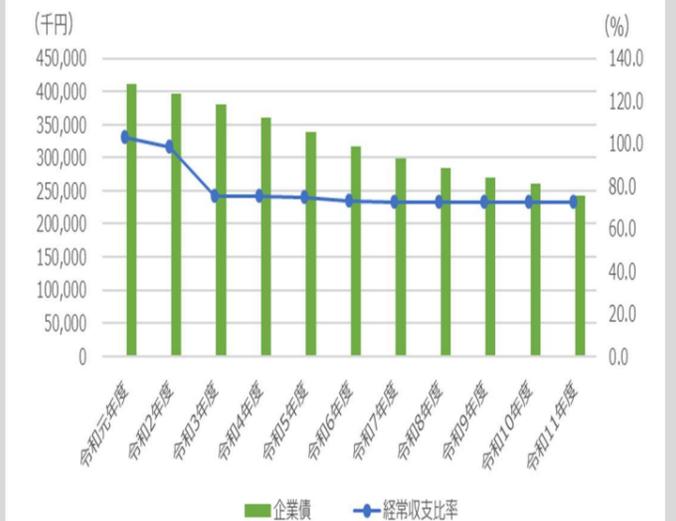
(投資・財政計画シミュレーションモデルの作成)

- 一定の前提条件のもと、今後10年間の投資・財政計画シミュレーションを実施しました。

● 現行投資・財政計画シミュレーションの結果 <公共下水道>



● 現行投資・財政計画シミュレーションの結果 <農業集落排水>



(投資・財政計画シミュレーション結果)

<公共下水道>

- **経常収支比率**: 現行の料金水準の場合、100%を下回ります。(財政目標: 経常収支比率100%以上とする。)
- **企業債残高**: 令和11年度に40億円以下に減少します。(財政目標: 令和11年度時点で40億円以下とする。)

<農業集落排水>

- **経常収支比率**: 現行の料金水準の場合、74%を下回ります。(財政目標: 経常収支比率74%とする。)
- **企業債残高**: 令和11年度に2億5千万円以下に減少します。(財政目標: 令和11年度時点で2億5千万円以下とする。)

したがって、現行の料金水準を前提とすると、経常収支比率は目標に達しませんが、企業債残高は目標を達成する見込みです。こうした状況を踏まえ、料金改定、組織や事務事業の効率化、施設管理の見直し等、経営基盤強化のための取り組みを推進することが必要です。

第6章 経営戦略の事後検証・更新等

(計画の推進の点検・進捗管理の方法)

経営戦略の推進のため、毎年度目標指標の達成状況を把握することで進捗管理を行います。

また、5年に一度経営戦略における投資・財政計画と実績との乖離及びその原因を分析し、その結果を経営戦略等に反映させるPDCAサイクル(計画策定(Plan)-実施(Do)-検証(Check)-見直し(Action))を導入し、目標の達成状況や見直した経営戦略を市民のみなさまへ公表します。



図表11 PDCAサイクルのイメージ